



Менеджмент

УДК [005.32+005.92:004.63](043.2)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14675519>

**Проблеми та перспективи цифровізації
міжорганізаційної взаємодії дистрибуційних компаній
в контексті розширеної візії «організаційної поведінки»**

Несен Валентина Василівна

аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-4020-4035>

Несен Леонід Миколайович

кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7776-8753>

Прийнято: 26.12.2024 | Опубліковано: 07.01.2025

***Анотація. Мета.** Стаття присвячена дослідженню особливостей та бар'єрів запровадженню електронного документообігу (ЕДО) дистрибуційними (посередницькими) компаніями з позиції міжорганізаційної взаємодії.*

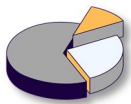
***Методи.** Для реалізації поставленої мети дослідження застосовувалися наступні методи: критичний аналіз наукових джерел – для визначення основних складових організаційної поведінки, особливостей міжорганізаційної взаємодії дистрибуційних компаній, генезису електронного документообігу в світі та Україні; метод формалізації – для тлумачення основних складових ЕДО; системний метод – для опису учасників та процедур окремих аспектів*



збутового процесу; метод синтезу – для обґрунтування необхідності посилення «державного дирижизму», централізації та уніфікації електронних комунікацій в збутових ланцюгах; графічний метод – для наочного відображення «вузьких місць» та проблемних етапів бізнес-процесів, пов'язаних із документарними комунікаціями в контактах «виробник – дистрибутор» та «дистрибутор – ритейл» (в першу чергу, з торговельними мережами); метод наукового абстрагування – для виявлення недоліків української інтерпретації ЕДО з практичної точки зору і переваг, за умови оптимізації вказаного аспекту міжорганізаційної взаємодії; метод аналізу – для економічного підтвердження виникнення на сучасному етапі запровадження ЕДО в посередницькій торгівлі парадоксу продуктивності (парадоксу Солоу); метод логічного узагальнення – для формулювання висновків даного дослідження.

Результати. Авторами запропоновано розширити класичний перелік складових «організаційної поведінки», зважаючи на її основні положення – продуктивність та якість трудового життя. Виокремлено наступний аспект організаційної поведінки – міжорганізаційна взаємодія, яка на сьогодні є процесно та й системно нестабільною, через суттєві зрушення в структурі та процедурах збутових і логістичних процесів. Вказана сучасна комунікаційна особливість торговельних ланцюгів в даний час зазнає суттєвих трансформацій через активну цифровізацію економіки. Все це безумовно відображається як на продуктивності, так і на якості трудового життя персоналу торговельних структур. В практичному аспекті авторами досліджені особливості електронного документообігу, виявлені фактори, які обумовлюють здорожчання посередницьких послуг замість заявленої в регулятивних документах оптимізації та їх здешевлення. Розкриті переваги запровадження ЕДО, за умови виваженого реінжинірингу відповідних бізнес-процесів.

Висновки. Дослідження дозволило сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо забезпечення економічності тотального переходу до електронного документообігу. Необхідна більш активна роль держави в плані посилення стандартизації і уніфікації як переліку комерційно-логістичних документів, так



і в процедурах цифровізації та уніфікованого застосування відповідних електронних платформ на конкурсній основі.

Ключові слова: організаційна поведінка, міжорганізаційна взаємодія, дистрибуція, електронний документообіг, електронні документи, провайдер EDI-послуг, транзакція.

**Problems and Prospects of Digitalization of
Interorganizational Interaction of Distribution Companies
in the Context of an Expanded Vision of "Organizational Behavior"**

Nesen Valentyna Vasylivna

Postgraduate student of the Department of Management, Marketing and Economics
Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-4020-4035>

Nesen Leonid Mykolayovych

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of
Management, Marketing and Economics Vinnytsia National Technical University,
Vinnytsia, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-7776-8753>

Abstract. Purpose. *The paper is devoted to the study of the features and barriers of the introduction of electronic document management (EDM) by distribution (intermediary) companies from the perspective of interorganizational interaction.*

Methods. *To achieve the stated goal of the study, the following methods were used: critical analysis of scientific sources - to determine the main components of organizational behavior, features of interorganizational interaction of distribution companies, the genesis of electronic document flow in the world and Ukraine; formalization method - to interpret the main components of EDO; system method - to describe participants and procedures of individual aspects of the sales process; synthesis method - to justify the need to strengthen "state dirigisme", centralization and*



unification of electronic communications in sales chains; graphic method - to clearly display "bottlenecks" and problem stages of business processes related to documentary communications in contacts "manufacturer - distributor" and "distributor - retail" (primarily with retail chains); scientific abstraction method - to identify the shortcomings of the Ukrainian interpretation of EDO from a practical point of view and advantages, provided that this aspect of interorganizational interaction is optimized; analysis method – for economic confirmation of the emergence of the productivity paradox (Solow paradox) at the current stage of the introduction of EDO in intermediary trade; logical generalization method – for formulating the conclusions of this study.

Results. *The authors suggested to expand the classic list of components of “organizational behavior”, taking into account its main provisions – productivity and quality of working life. The following aspect of organizational behavior is determined as interorganizational interaction, which is currently both processually and systemically unstable, due to significant changes in the structure and procedures of sales and logistics processes. The modern communication feature of retail chains is currently undergoing significant transformations due to the active digitalization of the economy. All this is certainly reflected in both the productivity and the quality of working life of the staff of retail structures. In the practical aspect, the authors have studied the features of electronic document management, identified factors that cause the increase in the cost of intermediary services instead of the optimization and their reduction declared in regulatory documents. The advantages of introducing EDO are revealed, provided that the relevant business processes are carefully reengineered*

Conclusions. *The study allowed us to formulate reasonable proposals for ensuring the cost-effectiveness of the total transition to electronic document management. A more active role of the state is necessary in terms of strengthening the standardization and unification of both the list of commercial and logistics documents and in the procedures for digitalization and unified use of relevant electronic platforms on a competitive basis.*



Keywords: *organizational behavior, interorganizational interaction, distribution, electronic document management, electronic documents, EDI service provider, transaction.*

Постановка проблеми. Система дистрибуції сьогодні зазнає інтенсивних деформацій та трансформацій. В структурі збутових ланцюгів мають місце турбулентні процеси. Це обумовлено різними факторами. Найбільш значущим є досить агресивний, але, вочевидь, економічно виправданий маркетинг ритейлу, а саме торговельних мереж, які функціонально здійснюють експансію в сферу бізнесових інтересів посередницьких компаній, зокрема, через створені власні логістично-розподільчі центри. Інша загроза для дистрибуторів – це кабальні контрактні умови співпраці з мережами – фінансові, маркетингові, логістичні, – обумовлені більш сильною ринковою позицією мереж через здобуття ними найвигіднішого трафіку покупців: наприклад, завищені вимоги до рівня сервісу (дистрибутор інколи змушений доставляти в конкретну точку одну одиницю товару), вимагання лістингу (оплата за введення в мережу номенклатури) та різного роду ретробонусів, затребування надмірного відстрочення платежу тощо. В свою чергу, дистрибуція для виживання змушена використовувати різні стратегії. Один із шляхів – це масштабування бізнесу. З'явилося навіть поняття «дистрибуція з повним циклом». Тобто дистрибуційні компанії йдуть не лише шляхом розширення ареалів своїх ринків через філіалізацію і використання техніки спін-оффів, але й диверсифікуються як «вперед», так і «назад»: інвестують у створення та розвиток логістичних систем, власних мереж, з однієї сторони, і у власні виробництва, відповідно до галузевої приналежності конкретного посередника, з іншого боку.

Вказані процеси обумовлюють нові організаційні виклики та ускладнення для ще нещодавно досить стабільних компаній. Архітектура бізнесу багатьох посередницьких фірм тяжіє до більш конгломеративних форм і, як наслідок, стає набагато складнішою. Як відомо, «складність – ознака недосконалості; ускладнення – ознака деградації». Щоб недопустити ці управлінські дефекти,



дистрибуційні компанії в нових ринкових умовах, однозначно, змушені приділяти суттєву увагу такій сфері менеджменту, як «організаційна поведінка»: як за всіма її визнаними ключовими елементами, так і, на нашу думку, новими, що раніше не бралися до уваги дослідниками цієї царини знань. В рамках даного дослідження ми пропонуємо розширити базу «організаційної поведінки» через вивчення аспектів і проблем міжорганізаційної взаємодії; конкретно – переваг та бар'єрів цифровізації документарних комунікацій, в першу чергу, електронного документообігу між дистрибуторами і торговельними мережами.

Однозначно, запровадження ЕДО має призвести до спрощення, зменшення трудомісткості, ресурсоемності та здешевлення зовнішнього документообігу дистрибуторів. Однак, на практиці має місце класичний парадокс Солоу, обумовлений, як не дивно, широтою конкурентних пропозицій від провайдерів ЕДО-послуг (англійською – EDI) і ще більше – різноманітністю форм одних і тих самих облікових та логістичних документів у різних учасників збутового процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Таким чином, із застосуванням дедуктивного підходу – від більш загального до часткового, нами, в загальнотеоретичному сенсі, досліджується і пропонується новий напрямок генезису «організаційної поведінки» – міжорганізаційна взаємодія. Аналізування ж процесних та економічних аспектів ЕДО, як актуального аспекту міжорганізаційної взаємодії, носить практично-прикладний характер.

Як стверджують учасники проекту TEMPUS-SUCSID «Створення мережі міжуніверситетських Start-Up центрів для підтримки та просування студентських інноваційних проектів» в своїй праці [1] – «в кінці 1950-х рр. в США виникла криза бізнес-освіти. Компанії-споживачі слухачів бізнес-шкіл стали висловлювати різко критичні зауваження щодо їх підготовки. Суть критики зводилася до того, що при високому рівні теоретичних знань, які давали бізнес-школи, їх випускники були неспроможні одразу, після прийому на роботу, виконувати безпосередні обов'язки менеджерів.



Американська асоціація університетських шкіл бізнесу (AACSB) створила спеціальну комісію, завданням якої стало формулювання пропозицій для подолання зазначеного недоліку. Головним результатом діяльності цієї комісії стала поява в навчальних планах шкіл бізнесу дисципліни «Організаційна поведінка», яка ось вже понад 50 років включається до навчальних планів бізнес-шкіл.

Організаційна поведінка як управлінська теорія об'єктом вивчення має організацію як соціальну систему, предметом – закономірності формування та відтворення індивідуальних і колективних форм поведінки співробітників організації».

Сорока О. В. і Голубенко В. А. досліджують вказану категорію як чинник стійкості компанії. Вони стверджують, що «організаційна поведінка» як система включає: поведінку працівників; міжособистісні відносини, динаміку формування відносин у малій групі; міжгрупові відносини; стиль взаємовідносин, який прийнятий у компанії. Вони розширюють перелік ключових компонент організації поведінки і вважають, що такими є: люди, структура, технологія, навколишнє середовище [2]. Такий перелік, на нашу думку, є дещо дискусійним.

Абрамова І. О. в роботі [3] відмітила суттєвий вклад в соціальний аспект управління підприємством, що, безумовно, є складовою «організаційної поведінки», класиків менеджменту: Ф. Герцберга, М. Фоллета, Ф. Тейлора, Е. Мейо, П. Друкера, А. Маслоу, В. Врума та ін. Автор систематизувала трактування дефініції «організаційна поведінка», сформуувала моделі організації поведінки на основі напрацювань Космини Ю. М. [4]. Абрамова І. О. вважає, «що об'єктом організації поведінки є особистісна поведінка персоналу організації; колективні методи поведінки організаційних груп у мікросередовищі, а також поведінка організації у макросередовищі загалом» [3]. Згадуючи макросередовище, автор, очевидно, розширює об'єктність «організаційної поведінки» за внутрішньофірмові межі.



В цьому відношенні нами пропонується розширити перелік ключових компонент «організаційної поведінки», включивши до нього міжорганізаційну взаємодію. В даному дослідженні акцент зроблено на ЕДО, який сьогодні тотально запроваджується в практику бізнесу.

Група закордонних дослідників вказують [5], що суб'єктами бізнес-процесів, пов'язаних з електронними транзакціями можуть бути і компанії, і уряд. Основні документи для електронної передачі – це рахунки-фактури, замовлення на купівлю, коносамент, ордери, накладні (з номенклатурою товарів, описами, ціною та кількістю) тощо. Бар'єри на шляху застосування ЕДО: висока оплата (що особливо відчутно для малого та середнього бізнесу), кваліфікація технічного персоналу компанії, стан комп'ютерних систем, здатність фірми до впровадження змін та адаптації. Як стверджують дослідники, за допомогою ЕДО можна зменшити кількість помилок в документах, уникнути їх фізичний друк, зменшити витрати на пересилання та усунути повторне введення даних. Крім цього, ЕДО в ідеалі має знижувати витрати на робочу силу, забезпечити своєчасність інформації і її вищу якість, покращити комунікації та бізнес-процеси (зокрема, через їх стандартизацію), зменшити невизначеність та необхідність ведення реєстрів. При цьому, певною альтернативою платформам ЕДО є пряма передача даних між фірмами за допомогою електронних пристроїв, що, зауважимо, характерно для сучасного документообігу між українськими комерційними організаціями.

В цій же науковій праці автори вказують бар'єри запровадження ЕДО, виявлені іншими науковцями. Мінджун і Шаохан класифікували бар'єри, з якими стикається організація для впровадження ЕДО в таких категоріях: проблема управлінського лідерства, технічні перепони, проблеми управління персоналом, відносини з торговими партнерами, безпекові питання та правові проблеми. Дж. Ренгамані, в своїй статті [7], досить чітко пояснює комунікаційну та технічну сутність ЕДО. «Дані з одного комп'ютера зазвичай не мають форми, придатної для безпосереднього введення в інший комп'ютер. Можливо, дані потрібно буде впорядкувати по-іншому, перш ніж їх можна буде ввести в інший комп'ютер, або



деякі елементи даних можуть взагалі не знадобитися». Тобто автор акцентує увагу на необхідності уніфікації та стандартизації, іншими словами, – на єдиній технічній політиці в запровадженні електронних комунікацій. За його словами, комісія ООН з права міжнародної торгівлі (UNCITRAL) намагається розробити уніфіковані міжнародні правила, які підтверджували б і заохочували використання ЕДО. Ще у 1995 році ЮНСІТРАЛ прийняла проект Типового закону про правові аспекти електронного обміну даними (ЕДО) і відповідних засобів зв'язку. Цікаве зауваження дослідника про те, що ЕДО закордонними компаніями використовується з кінця 1960-х років, але все ще є багато організацій, які використовують свої існуючі системи для обробки транзакцій B2B. Дослідник розкриває широкий перелік переваг ЕДО, враховуючи сучасні технології, як і бар'єри для його запровадження.

Досить спорідненим із нашим представляється дослідження Корольок Т. та Рапи Н. [8], які чітко сформулювали основну проблему запровадження ЕДО: це питання інтеграції різноманітних сервісів ЕДО, оскільки контрагенти, як правило, користуються різними системами.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Запровадження ЕДО є нагальною проблемою для бізнесу та держави в цілому, оскільки, однозначно, забезпечить серйозні економічні ефекти і навіть зрушення в економіці. Однак, процес гальмується через суттєві бар'єри різного роду: фінансові, кадрові, управлінські, технічні тощо. Наша увага сконцентрована на електронній міжорганізаційній взаємодії дистрибуційних компаній, які, через особливості посередницького бізнесу, найбільше комунікують з контрагентами та найсильніше потерпають від специфічних бар'єрів запровадженню ЕДО, що відображається на продуктивності і якості трудового життя.

Формулювання цілей статті (визначення завдань). Стаття орієнтована на поліпшення організаційної поведінки посередницьких структур в плані міжорганізаційної взаємодії через раціональний ЕДО. Основні завдання: вивчити особливості міжорганізаційної взаємодії дистрибуторів з контрагентами; виявити «вузькі місця» бізнес-процесів, пов'язаних із документарними



електронними комунікаціями; охарактеризувати особливості ЕДО в Україні та бар'єри його запровадженню; запропонувати рішення для «безболісного» тотального запровадження ЕДО в збутових ланцюгах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість науковців та практиків бізнесу концентрують увагу виключно на внутрішньофірмових складових «організаційної поведінки» і виокремлюють її чотири ключові компоненти: індивідуальну поведінку; групову поведінку; організаційну структуру і культуру; організаційні процеси і управління змінами. Однак, біфуркаційні техніко-технологічні і, відповідно, організаційно-соціальні зміни в різних економічних сферах, зокрема, в збутових системах та процесах, однозначно, розширюють генезис вказаних напрямків «організаційної поведінки». Актуальним, в цьому відношенні, представляється міжорганізаційна взаємодія, а саме – диджиталізація міжорганізаційних документарних комунікацій.

Держава широко пропагує і певною мірою координує впровадження ЕДО в українське бізнес-середовище. Це обумовлено значними позитивними ефектами, які забезпечує така цифровізація (див. вище). В сучасних українських реаліях мотивуючими є й інші чинники: теперішня активна інтеграція українського бізнесу в світовий; можливість суттєвого зменшення рівня тінізації економіки через тотальне, але грамотне запровадження ЕДО; міграція представницьких офісів транснаціональних та світових компаній з України за кордон через російсько-українську війну.

ЕДО (анг. EDI – Electronic Data Interchange) – електронний обмін торговими, фінансовими, логістичними даними між контрагентами з використанням комунікаційних мереж і спеціального програмного забезпечення. Основна мета – це оптимізація бізнес-процесів і підвищення якості їх результатів.

Варто зауважити, що така оптимізація може мати позитивні наслідки і для внутрішньофірмових комунікацій, оскільки документообіг є внутрішній (корпоративний) і зовнішній. Зовнішній документообіг – це рух документів за межами компанії, тобто обмін документами із контрагентами, клієнтами,



партнерами, державними органами та іншими зовнішніми організаціями. Зовнішній документообіг, зазвичай, передбачає погодження рахунків, актів виконаних робіт, звітів, накладних тощо. Електронний зовнішній документообіг покликаний забезпечувати миттєву передачу документів контрагентам, без витрат часу й коштів на друк та фізичну пересилку [9].

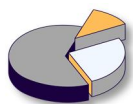
За типами документів ЕДО класифікують наступним чином: кадровий ЕДО; управлінський; складський; бухгалтерський; архівний тощо [10].

Зацікавленість держави у тотальному запровадженні ЕДО підтверджується прийняттям відповідних нормативних актів: ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003 р.); ЗУ «Про електронні довірчі послуги» (закріплює юридичну силу е-документообігу); ЗУ «Про електронну комерцію», Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку обміну електронними документами з контролюючими органами», Постановою Правління НБУ «Про затвердження Положення про застосування електронного підпису в банківській системі України» та багатьма іншими [9].

Варто відмітити, що світовий досвід запровадження технології ЕДО об'єктивно характеризується міжнародною стандартизацією, оскільки розпочавшись в США в II половині XX століття, він досить швидко поширився в Європі й в усьому світі. Основні міжнародні стандарти, розроблені для торговельної галузі – це [11]:

- UN/EDIFACT – правила ООН щодо електронного обміну документами для державного управління, торгівлі і транспорту;
- UN/CEFACT – стандарт Центру ООН зі спрощення процедур міжнародної торгівлі й електронного бізнесу;
- GS1 – міжнародна система стандартів, що охоплює понад 100 країн;
- GS1 EANCOM – міжнародний стандарт для роздрібної торгівлі;
- GS1 XML – стандарт EDI-повідомлень в ланцюгах постачання в системі GS1.

Основна роль в ієрархії забезпечення розвитку електронного документообігу належить UNCITRAL та Раді Європи. Варто відмітити, що



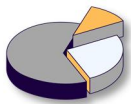
Типовий закон UNCITRAL «Про електронну комерцію» (прийнятий ООН ще у 1996 р.) та Директива ЄС «Про електронну комерцію» (2000 р.) проголошують рівність правового статусу паперового й електронного документів. Вони уніфікують процедуру укладання контрактів он-лайн, встановлюють перелік інформації про сторони контракту та підтверджують позовну силу електронного контракту [10].

Акцентуючи увагу на безумовній стандартизації документів для успішного запровадження їх електронного обміну, варто зауважити про їх величезну кількість. Існують спеціальні організації, які, для покращення взаємодії між партнерами, провели стандартизацію найбільш поширених типів документів. Однією з таких організацій є EANCOM, яка визначила стандарти для близько 50 різних типів документів. Основні з них представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Перелік основних структурованих електронних комерційних документів

Назва документу	Функціональне призначення та характеристика документу
PRICAT	Каталог товарів: перелік товарів і їх детальний опис
ORDERS	Замовлення: містить перелік замовлених товарів (послуг), їх кількість, ціни, дати і адреси доставки
ORDRSP	Відповідь на замовлення/підтвердження замовлення: постачальник підтверджує або не підтверджує постачання тієї чи іншої товарної позиції.
DESADV	Повідомлення про відвантаження: містить точні дані про вміст партії продукції, що відправляється; електронний документ передають торговельному партнерові одночасно з вантажем або до його фактичної відправки партнерові одночасно з вантажем
RECADV	Повідомлення про прийом: автоматично сформоване на підставі приймання товару
DELNOT	Накладна про відвантажену продукцію: аналог «паперового» документу Торг-12
RETANN	Повідомлення про повернення від мережі в разі повернення товару з будь-яких причин
INSDS	Інструкція пакування з інформацією про параметри поставки: точки, кількість товару, дата тощо
INVOIC	Рахунок-фактура на оплату: відправляє постачальник товарів або послуг для остаточного узгодження цін; містить реквізити бізнес-партнерів, номери і дати замовлення, а також найменування товару, його ціну, загальну суму без і з ПДВ та ін.
COMDIS	Комерційна дискусія: використовується у випадку, якщо в присланому постачальником документі «Рахунок» (INVOIC) допущені помилки; наприклад, помилково вказана ставка ПДВ, ціна товару тощо.



COACSU	Акт звірки взаєморозрахунків між бухгалтеріями бізнес-партнерів, а також між бухгалтеріями торгівельної мережі і постачальників.
NVRPT	Звіт про інвентаризацію: містить інформацію про залишки певного товару в даному магазині, на даному складі. Цей документ дозволяє контролювати стан складу і відстежувати рух товару усередині компанії і на складах.
SLSRPT	Звіт про продаж: містить інформацію про продаж товару в певній торговій точці; дозволяє відстежувати рівень реалізації товару, контролювати товарний запас, передавати можливість планування постачань постачальникові товару (VMI), своєчасно оптимізувати асортимент.
PARTIN	Інформація про учасника містить детальну інформацію про бізнес-партнера, а це: індивідуальний ідентифікаційний номер, фізична і юридична адреси, ОКПО, ІНН, КПП, телефонні номери, прізвище керівника, інформацію про ліцензії та багато іншого.

Джерело: сформовано авторами

Більш повний перелік EDI-документів викладено в інструкції щодо електронного обміну даними міжнародної асоціації EAN.UCC (GS1) – EANCOM 2002 S3 [12].

В Україні впровадження електронного документообігу поширюється в державних органах, банківській сфері, в освітніх закладах та приватних підприємствах. Зазвичай, внутрішньокорпоративний документообіг на підприємствах здійснюється через спеціальні системи, наприклад, Megapolis.DocNet та інші. Для зовнішнього документообігу використовуються платформи ВЧАСНО, EDIN, COMARCH тощо.

В нашому дослідженні ми акцентували увагу на масштабованих дистрибуційних компаніях, оскільки саме вони потерпають від тотального, але малокоординованого з боку держави, запровадження електронного обміну документами. Це обумовлено природними комунікаційними особливостями їх бізнесу: великою кількістю комерційних контактів із відмінними між собою контрагентами. Модель «Виробник – Дистрибутор – Ритейл» – це різні сфери комерційної діяльності, де дистрибутор, за своїм функціональним призначенням, працює у двох різних векторах, приймаючи участь в господарських операціях, що напряду не пересікаються (див. рис. 1). Іншими словами, посередницький бізнес є найбільш контакторним, покликаним зменшити комунікаційне навантаження на виробників і ритейл.

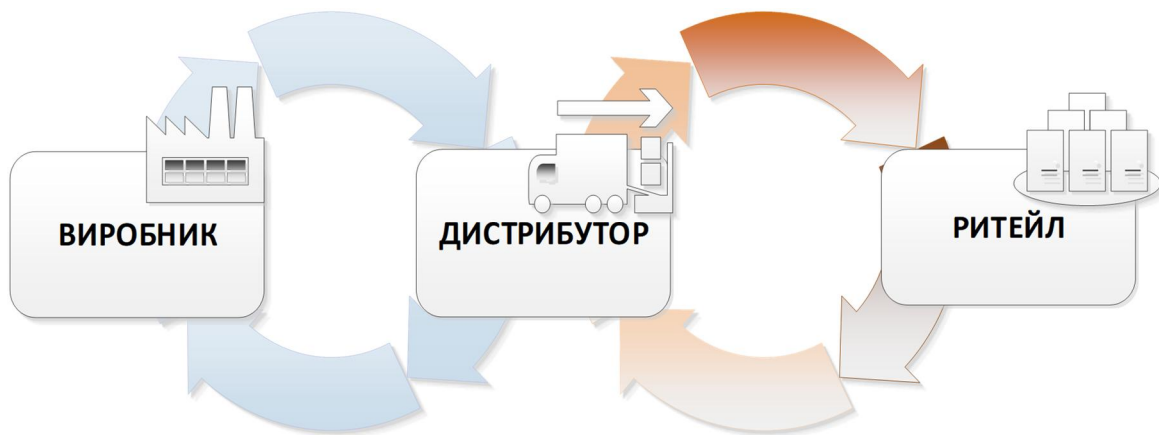


Рис. 1. Комунікаційно-контакторна роль дистрибуторської компанії

Джерело: візуалізовано авторами

Коли великі дистрибуційні компанії розпочали процес диджиталізації документообігу, вони зіштовхнулись з тим, що в дійсності оптимізація, здешевлення і спрощення не досягається майже ні в чому. Більше того, генеруються нові додаткові витрати і ризики.

Оскільки на ринку представлені різні платформи-сервіси для організації ЕДО, – це ускладнює виконання посередницьких функцій кожним великим дистрибутором в нових техніко-технологічних і, відповідно, організаційних умовах (див. рис. 2).

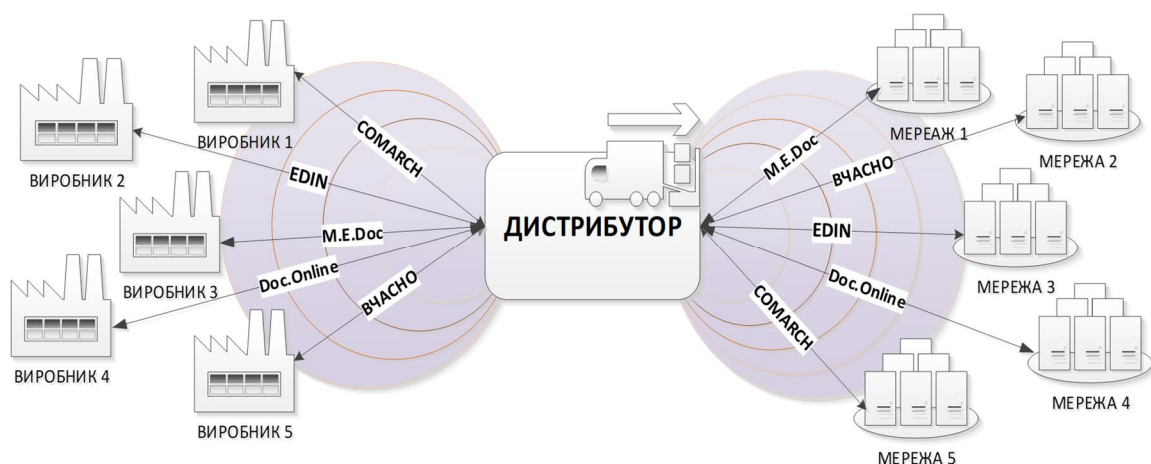


Рис. 2. Особливості сучасного електронного сервісу в збутових процесах

Джерело: візуалізовано авторами



Таким чином, перший базовий бар'єр швидкого запровадження ЕДО – це залежність від провайдерів електронного документообігу. На ринку України працює декілька великих провайдерів, конкуруючих між собою, процеси обміну в яких відрізняються. Тобто, якщо партнери обирають різних провайдерів, потрібно додатково дбати про інтеграцію даних, що обумовлює необхідність залучення додаткових ресурсів, найму нових ІТ-спеціалістів. Крім того, це суттєво уповільнює процеси. Саме цій перепоні щодо запровадження ЕДО приділили увагу дослідники Корольок Т. та Рапа Н. [8]. Їхня пропозиція вирішення вказаної проблеми – розробка платформи, за прикладом державного документообігу, яка б інтегрувалася з усіма сервісами ЕДО.

Так як відповідний державний регулятор не переймається доречною координацією даного процесу, то дистрибутори ідуть непростим шляхом мотивації своїх контрагентів (в першу чергу, торговельних мереж) до використання єдиної конкретної із багатьох платформ, здійснюючи перед цим власну порівняльну оцінку їх можливостей та вартості. Саме тому, на даний момент, кількість ринково значимих провайдерів послуг з ЕДО суттєво звузилась.

Однак, кожен бізнес-партнер має власні, зручні саме для нього форми навіть традиційних за змістом документів, а також процеси їх створення, редагування, надсилання, отримання, обробки, узгодження, підписання. Більшість контрагентів створюють свої унікальні форми та типи первинних документів, з тої причини, що держава не встановлює їх обов'язкових форм. Тобто, наявні на ринку, конкуруючі між собою, платформи-сервіси ЕДО не забезпечують інтегроване електронне сприйняття навіть однакових за функціональним призначенням документів, які надходять до дистрибутора від різних бізнес-партнерів [13]. І це навряд чи є можливим в принципі на даний момент.

Але автоматичний обмін електронними документами між партнерами реальний виключно за умов їх технічної сумісності. Це, однозначно, розуміють і самі провайдери ЕДО. Більш продвинуті з них навіть розрізняють поняття ЕДО та EDI.



EDI (електронний обмін даними) класифікують як обмін структурованими файлами, який спрощує замовлення і постачання товарів у ритейлі. В системі EDI використовуються виключно структуровані (читай, узгоджені між бізнес-партнерами) форми документів. І у постачальника, і у мережі є попередні налаштування для того, щоб обмінюватися повідомленнями за єдиним стандартом і замовляти товари. EDI — це своєрідний місток, який переводить усі повідомлення в стандартний формат, зрозумілий обом сторонам. Компанія може отримувати такі повідомлення на EDI-платформі або в своїй обліковій системі (якщо вона інтегрувала її з сервісом EDI). Стандарти EDI виокремлюють понад 100 типів документів, що використовуються у постачанні товарів. Головні з них: замовлення (ORDERS); відповідь на замовлення (ORDRSP); повідомлення про відвантаження (DESADV); накладна (DELNOT, COMDOC); рахунок-фактура (INVOIC); каталог товарів (PRICAT).

ЕДО – це електронний документообіг. Як і паперовий, він включає в себе кілька етапів: створення, погодження, підписання, обмін, зберігання документів. Для цього використовують захищені платформи-сервіси ЕДО. ЕДО охоплює такі бізнес-процеси в компанії, які пов'язані з оформленням юридично значущих документів. Наприклад, у торговельних мережах окрім постачання товарів є й інші напрями роботи, що мають бути задокументовані: укладання договорів з постачальниками; оренда приміщень; кадровий облік тощо [14].

На необхідності 100-відсоткової уніфікації первинних документів або забезпечення їх автоматичного електронного прочитання наголошує і Дж. Ренгамані: «За допомогою електронного обміну даними всі дані перетворюються в узгоджений стандартний формат перед надсиланням через мережу» [7].

Таким чином маємо ситуацію, коли можливі три сценарії розвитку подій: 1-й (позитивний організаційний) – держава (а в реаліях глобалізованої економіки, – наддержавний орган) вирішує надскладну проблему уніфікації первинних документів; 2-й (позитивний технічний) – ІТ-розробники розробляють програмні інструменти для уніфікації таких документів і їх автоматичного сприйняття (без участі людини), якщо це в принципі можливо; 3-й (негативний) – дистрибутори,

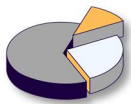


які перебувають в епіцентрі комерційних комунікацій, будуть змушені пройти через парадокс Солоу та вирішувати технічні бар'єри швидкого запровадження ЕДО ціною суттєвих додаткових витрат фінансових і людських ресурсів та явного ускладнення і подорожчання міжорганізаційної взаємодії замість заявлених позитивних ефектів.

За останнім сценарієм, який сьогодні і реалізується, наявна ситуація, коли замість оптимізації комунікаційних процесів дистрибутор змушений впроваджувати додаткові процеси, залучати додаткових спеціалістів, дбати про інтеграцію даних з різних платформ і баз даних. Ще один аспект, – задля збереження інформації доводиться створювати та зберігати копії електронних документів. Адже відповідно до ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» строк зберігання електронних документів на електронних носіях інформації повинен бути не меншим від строку, встановленого законодавством для відповідних документів на папері, а на вимогу контролюючих органів необхідно надати копії запитуваних електронних документів. Це прояв парадоксу Солоу, в кількох його гіпотезах [15, с. 88].

Тут варто відмітити, що навіть абсолютно раціональний сценарій запровадження ЕДО (без додаткових процесів узгодження та самостійної уніфікації форм даних) вже вимагає додаткових витрат саме від дистрибуторів. Для прикладу складемо калькуляцію вартості транзакцій документарного електронного руху для дистрибутора, що супроводжує основний збутовий процес (див. табл. 2) у порівнянні з «паперовим варіантом».

Окрім додаткового економічного навантаження на кожну транзакцію варто звернути увагу і на додаткові ризики електронної форми документообігу для дистрибуторів. Зважаючи на специфіку їх комунікацій, комерційні документи зберігатимуться на серверах кількох провайдерів. Це обумовлює розмитість відповідальності та підвищує ризик витоку конфіденційної інформації. Провайдери ЕДО, з метою власного промоушну, зазвичай вказують, хто користується їх послугами, які документи проходять через платформу (хоча провайдер гарантував забезпечення конфіденційності).



Інший ризик – кібератаки, вірогідність яких в умовах російсько-української війни дуже ймовірна. Можливі наслідки – витік конфіденційної інформації, її втрата (і даних, і документів), зараження вірусами, зупинка основних бізнес-процесів.

Таблиця 2

Порівняльна калькуляція вартості послуг EDI провайдерів для дистрибутора

Назва документу	«Вчасно.EDI» з API-інтегруванням, грн.	«COMARCH», при тарифному плані «1000 док. на міс.», грн	Паперовий варіант документів
Замовлення	1,80	2,70	0,00
Підтвердження замовлення	1,80	2,70	0,00
Повідомлення про відвантаження	1,80	2,70	0,00
Повідомлення про прийняття	1,80	2,70	0,00
Видаткова накладна	1,80	2,70	1,80 ((ВН+ТТН)х2 екз.)
Комерційна дискусія	1,80	2,70	0,00
Загальна сума 1-ї транзакції	10,80	16,20	1,80

Примітка: ВН – видаткова накладна; ТТН – товарно-транспортна накладна

Джерело: сформовано авторами на основі цінової пропозиції провайдерів-лідерів

Крім того, відключення струму уповільнює роботу; блекаут, якого так прагне росія для України, може взагалі зупинити процеси, якщо повністю перейти на безпаперовий документообіг.

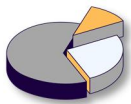
Все ж, зважаючи на вище висвітлені переваги ЕДО, Україні варто бути в світовому тренді і тотально та активно запроваджувати його, але робити це виважено, раціонально з врахуванням всіх обставин, основні з яких і стали об'єктом нашого дослідження. Однозначно, для України цей процес дуже бажаний, оскільки може сприяти ще й радикальній детінізації економіки. Адже саме збутова сфера є ключовою в процесах тінізації та приховування доходів. Якщо чітко алгоритмізувати процес збуту і логістики на основі ЕДО, інтегрувати в нього відповідні контролюючі служби, то доставити необлікований товар стане практично неможливим.



Припускаємо, що через продуманий ЕДО в сфері збуту та логістики можна викоринити і проблему перевантаження транспорту на українських дорогах, яка, безсумнівно, знову актуалізується після перемоги України і відбудови в мирних умовах: без численних і дорогих габаритно-вагових комплексів та 1200 інспекторів Укртрансбезпеки, які займаються цією проблемою.

Натомість, в Україні досі навіть не реалізована програма оптимізації витрат на папір в збутових процесах, внаслідок запровадження ЕДО. Має місце класичне для України в багатьох сферах дублювання електронного документообігу та паперового. Чому дублюється процес? Важливим документом у постачанні товарів є товарно-транспортна накладна (ТТН). Вона обов'язкова під час доставки товару (від дистрибутора до торгової точки мережі) та містить кількісні дані про товар, відомості про транспортний засіб тощо. Держава анонсувала перехід на електронні ТТН після закінчення війни. Відповідно, електронний формат ТТН – (е-ТТН) впроваджено не було. Здійснюється апробація; процес має тестовий характер для виявлення «вузьких місць». Наприклад, таким є невирішена проблема електронного підпису (КЕП) на е-ТТН послідовно всіма учасниками процесу: завідувачем складу дистрибутора, водієм, завідувачем складу / комірником чи адміністратором торгової точки (мережі).

Отже, держава розрекламувала, та не реалізувала оптимізацію витрат на папір. У відповідності до «Правил перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні», при використанні е-ТТН, відправник вантажу друкує, підписує і надає водію в одному примірнику паперову копію е-ТТН для пред'явлення контролюючим органам під час перевезення. Цими ж правилами вимагається додавати до ТТН, як товарний розділ, паперовий документ, з повним переліком товарно-матеріальних цінностей. Тобто скорочення витрат на папір поки що не відбувається. Це ще один чинник прояву парадоксу Солоу, обумовлений дублюванням електронних та паперових документів. На рисунку 3 наведене порівняння збутового бізнес-процесу (БП): в класичному варіанті (з



паперовими документами) і в діючому на сьогодні (з дублюванням електронного та паперового документарного супроводження).

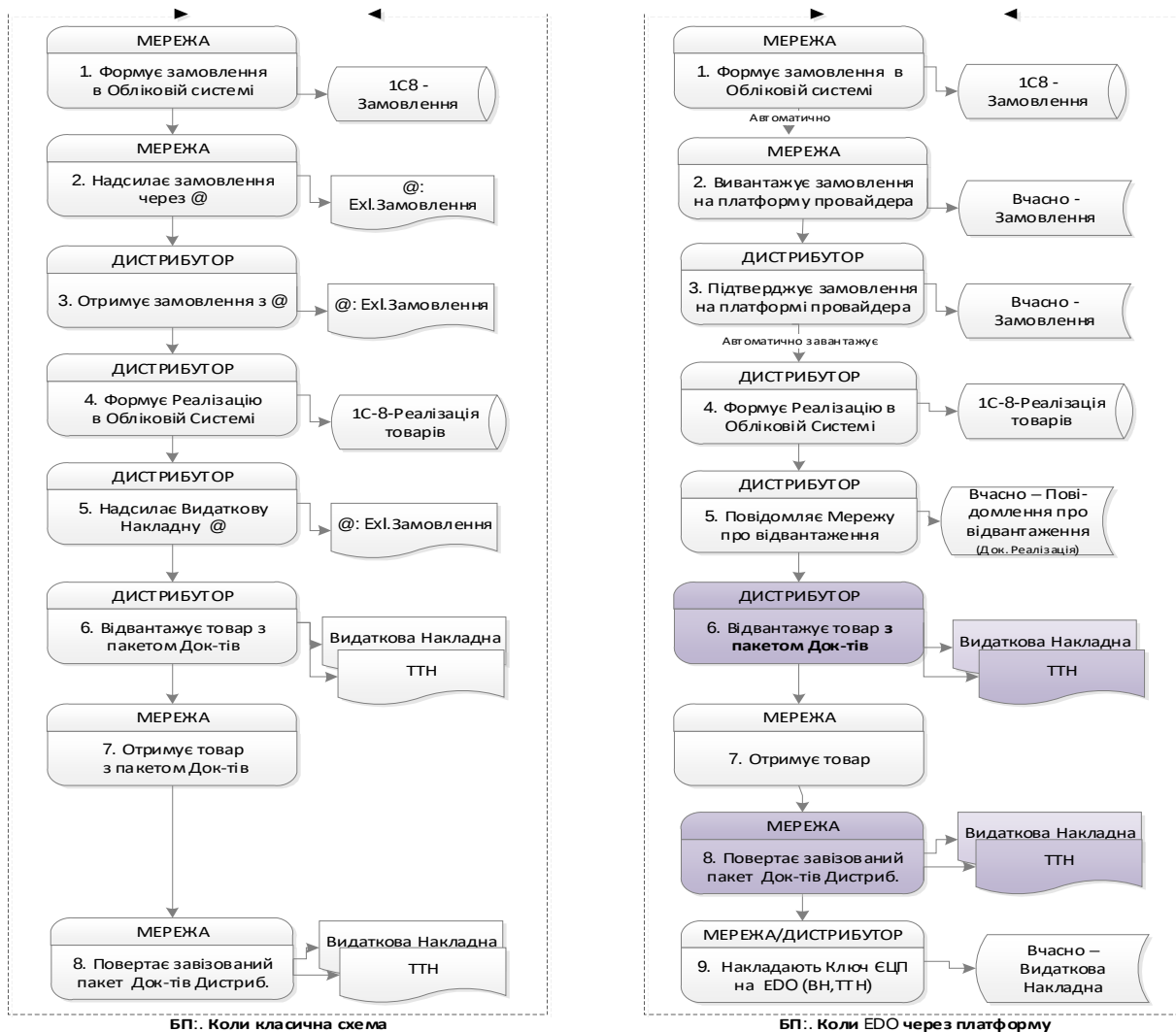


Рис. 3. Порівняння алгоритмів збутового БП (в класичному та діючому варіантах документарного супроводження)

Джерело: алгоритмізовано авторами

Таким чином, тотальне запровадження ЕДО відбувається не плановірно, без врахування інтересів всіх стейкхолдерів збутових процесів, не завжди раціонально, з проявом парадоксу продуктивності (Солоу). Зауважимо, що торговельні мережі, на відміну від дистрибуторів, при використанні ЕДО дійсно мають позитивні економічні ефекти через економію витрат.

Висновки. Реалізація тотального переходу на ЕДО потребує ретельного аналізу та оптимізації, з врахування інтересів дистрибуторів. Слід посилити



«державний дирижизм» в сфері ЕДО через стандартизацію процесів та уніфікацію комерційно-логістичних документів.

Проведене дослідження, на перший погляд, має виключно практично прикладний характер. Однак, оскільки його контекст орієнтований на продуктивність та зручність (як складову трудового життя), то автори приділили увагу і міжорганізаційній взаємодії як доречній компоненті «організаційної поведінки».

Список використаних джерел

1. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17707/1/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BDi%D0%B7%D0%B0%D1%86i%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4i%D0%BD%D0%BA%D0%B02015..pdf> (дата звернення: 20.12.2024).
2. Сорока О. В., Голубенко В. А. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3178/3101> (дата звернення: 20.12.2024).
3. Абрамова І. О. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 42-48. URL: https://www.researchgate.net/publication/359206389_TEORETIKO-METODICNI_ZASADI_ORGANIZACIINOI_POVEDINKI_PERSONALU (дата звернення: 20.12.2024).
4. Космина Ю. М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури : дис. ...к-та екон. наук : 08.00.04. Львів, 424 с.
5. Rashad Yazdanifard, Baome Mahmoud Baruani, Shahriar Mohseni Review of electronic data interchange in business to business e-commerce in a



competitive global market. *RNIS: Research Notes in Information Science*.

2012. №9. P. 48-53. URL: https://www.academia.edu/8988112/Review_of_Electronic_Data_Interchange_in_Business_to_Business_E_Commerce_in_a_Competitive_Global_Market (дата звернення: 21.12.2024).

6. Minjoon Jun, Shaohan Cai Key obstacles to EDI success: from the US small manufacturing companies perspective. *Industrial Management & Data Systems*. 2003. №3 (103). P. 192-203.

7. J.Rengamani Application of electronic data interchange (edi) in shipping business – an empirical study. *International Journal of Computer Engineering & Technology (IJCET)*. Vol. 9, Issue 5, Sep-Oct 2018. P. 43-50. URL: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJCET/VOLUME_9_ISSUE_5/IJCET_09_05_006.pdf (дата звернення: 22.12.2024).

8. Королюк Т., Рапа Н. Діджиталізація документообігу на підприємстві: особливості сервісного забезпечення. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 2(75). С. 37-45. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/75/1062.pdf> (дата звернення: 23.12.2024).

9. Електронний документообіг: системи, види, особливості впровадження та як він працює в Україні. *Integrasy Base (компанія-системний інтегратор)*. URL: <https://inbase.com.ua/elektronnyj-dokumentoobig-systemy-vydy-osoblyvosti-vprovadzhennya-ta-yak-vin-praczuuye-v-ukrayini/> (дата звернення: 24.12.2024).

10. Електронний документообіг: що це таке та як його впровадити. *Система Deals (оптимізація бізнес-процесів через ЕДО)*. URL: <https://dealssign.com/blog/elektronnij-dokumentoobig-shho-ce-take-ta-yak-jogo-vprovaditi/> (дата звернення: 24.12.2024).

11. EDI – що це і як працює в бізнесі? *Вчасно ЕДО (українська платформа електронного документообігу)*. URL: <https://vchasno.ua/shcho-take-edi/> (дата звернення: 24.12.2024).



12. Про EDI. Що варто знати. *ComarchEDI* (українська платформа електронного документообігу). URL: <https://www.comarchedi.com.ua/pro-edi/> (дата звернення: 24.12.2024).

13. Несен В. В., Мельник Л. А. Проблеми запровадження електронного документообігу дистрибуційними компаніями в аспекті міжорганізаційної взаємодії. *Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни* : матеріали II-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених (Київ, 21 листопада 2024 р.) : тези доповідей / відп. ред. Р. Г. Дубас. Київ : ЗВО «Університет «Україна». С. 130-136. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2024/Zbirnik_2_conf_molodih_vchenih_IEM.pdf (дата звернення: 24.12.2024).

14. EDI і ЕДО — в чому різниця? *Вчасно ЕДО* (українська платформа електронного документообігу). URL: <https://vchasno.ua/edo-edi/#content-0> (дата звернення: 24.12.2024).

15. Стороженко О. В., Ануфрієв В. В. Парадокс Солоу та гіпотези його виникнення : зб. матеріалів. Харківський національний університет радіоелектроніки, 2022. С. 88-90. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/cbd247a2-1c9b-4350-8fa4-d10e6805408d/content> (дата звернення: 24.12.2024).